Indicadores e Métricas de Desempenho

O modelo de BSC para Service Desk

Este documento emprega alguns conceitos da metodologia "Balanced Scorecard" (BSC), amplamente estudados e discutidos pelo Strategic Advisory Board do HDI, e os utiliza neste guia introdutório para profissionais da área de Service Desk que pretendem definir e implementar um conjunto de indicadores úteis para acompanhar o desempenho de suas organizações.

Comecemos então pela pergunta básica: **o que é "Balanced Scorecard"**?

A expressão "Balanced Scorecard" pode ser traduzida para o português como sendo "**Placar Balanceado**".

Por que **placar**? Como sabemos, em uma de suas acepções, a palavra "placar" significa o **quadro onde os pontos nas competições esportivas são registrados.** E, de fato, o BSC é, em sua essência, um quadro (ou tabela) que exibe os principais resultados atingidos por uma determinada organização.

E por que **Balanceado**? Basicamente porque, ao contrário dos sistemas de medição mais tradicionais – que destacam somente os indicadores financeiros – o BSC enfatiza o **equilíbrio** entre: os indicadores financeiros e os não-financeiros; os objetivos de curto e os de longo prazos; os indicadores de ocorrência e os de tendência; e entre os aspectos internos e os externos da organização. Mas para que sejam **efetivos**, os indicadores selecionados devem necessariamente refletir a missão e a estratégia da organização. Somente desta maneira será possível garantir que haja uma perfeita aderência entre os objetivos individuais de cada colaborador, os objetivos de cada setor e departamento, e os objetivos estratégicos da organização como um todo.

Sendo assim, a escolha de quais métricas devem ser adotadas para melhor representar a evolução frente a uma estratégia é um **KPI** – Key Performance Indicator – ou indicador chave de desempenho, que deve possuir um significado muito importante como uma informação útil, bem diferente de uma métrica qualquer que muitas vezes é um dado insignificante e inútil.

De forma a assegurar, na prática, que o placar seja balanceado e efetivo, os autores do BSC - Kaplan e Norton - propõem que as seguintes perspectivas sejam igualmente consideradas na seleção dos indicadores chave de desempenho - KPI's - a serem incluídos no BSC da organização:

- Perspectiva Financeira;
- Perspectiva do Cliente;
- Perspectiva dos Processos Internos de Negócio;
- Perspectiva do Aprendizado e do Crescimento;

O quadro abaixo mostra um exemplo de BSC corporativo:

Perspectiva Financeira		**Perspectiva do Cliente**	
Objetivos	Indicadores	Objetivos	Indicadores
Sobreviver	Fluxo de Caixa	Novos Produtos	% de vendas oriundas de novos produtos
Sucesso	Volume de vendas no trimestre	Agilidade da entrega	% Entregas dentro do prazo
Prosperar	Market Share e ROI	Parceria do Cliente	Quantidade de iniciativas cooperativas
Perspectiva dos Processos Internos		**Perspectiva do Aprendizado e do Crescimento**	
Objetivos	Indicadores	Objetivos	Indicadores
Excelência da manufatura	Cycle Time e Custo Unitário	Liderança tecnológica	Tempo para desenvolver uma nova geração de produtos
Introdução de novos produtos	Datas planejadas versus Real	Foco em produto	% dos produtos que correspondem a 80% das vendas

Kaplan e Norton recomendam que os seguintes passos sejam seguidos a fim de assegurar a implementação de um BSC consistente – ou seja, capaz de assegurar o alinhamento dos objetivos individuais e com os objetivos e a estratégia da organização:

1. Traduzir a estratégia em termos operacionais;
2. Alinhar a organização com a estratégia;
3. Transformar a estratégia em tarefa cotidiana de todos;
4. Converter a estratégia em processo contínuo;
5. Mobilizar a mudança por meio de liderança forte e eficaz.

Para que haja uma perfeita aderência entre os objetivos individuais de cada colaborador e a estratégia da organização, os autores sugerem que as seguintes perguntas sejam respondidas em seqüência:

- ✓ Qual a **visão e a missão** da organização?
- ✓ Caso a estratégia seja bem sucedida, quais serão os **diferenciais** da organização, do ponto de vista da:
  - o Perspectiva Financeira?
  - o Perspectiva do Cliente?
  - o Perspectiva dos Processos Internos de negócio?
  - o Perspectiva do Aprendizado e do Crescimento?
- ✓ Quais são os **fatores críticos de sucesso** para cada uma das perspectivas assinaladas acima?
- ✓ Quais são os **indicadores chave de desempenho (KPIs)** para cada um dos fatores críticos de sucesso assinalados?

Um **cuidado** a ser tomado: o BSC pode se tornar irrelevante caso a informação divulgada não seja monitorada, analisada e transformada em planos de ação. Nesse sentido, é recomendada a implementação de um processo formal de revisão periódica dos resultados dos KPIs (ex: mensal, trimestral, etc), e que deve incluir os diversos níveis gerenciais envolvidos na gestão da organização.

Visando adequar o modelo do BSC à realidade das organizações de Service Desk, o HDI propõe o BSC para Service Desk que é amplamente adotado no mercado internacional baseado nas melhores práticas em gestão de métricas.

As seguintes perspectivas são consideradas:

- Perspectiva da Satisfação do Cliente;
- Perspectiva da Satisfação do Empregado;
- Perspectiva do Custo e Produtividade;
- Perspectiva da Maturidade Organizacional.

Portanto, com base nestas quatro perspectivas (ou quadrantes) que os KPIs do Service Desk devem ser definidos, medidos e monitorados.

Perspectiva da Satisfação do Cliente ✓ KPIs ✓ ✓	Perspectiva da Satisfação dos Empregados ✓ KPIs ✓ ✓
Perspectiva do Custo e Produtividade ✓ KPIs ✓ ✓	Perspectiva da Maturidade Organizacional ✓ KPIs ✓ ✓

A seguir vamos abordar, com mais detalhes, cada uma destas quatro perspectivas e seus respectivos KPIs.

Quadrante 1: Perspectiva da satisfação do cliente

No BSC, essa perspectiva tem como objetivo identificar e conhecer como o cliente percebe o valor proposto no serviço ofertado.

A satisfação do cliente geralmente é medida através de pesquisas. Para minimizar tendências e distorções, uma empresa externa deve conduzir essas pesquisas. Essas empresas também oferecem dados comparativos da indústria e provem análises adicionais sobre o resultado das pesquisas. Quando isso não é possível, esforços devem ser direcionados para assegurar que os participantes da pesquisa sejam honestos em suas respostas.

Outra abordagem de uma pesquisa de satisfação é realizada em cada transação, isto é, utilizando-se de um conjunto limitado de questões baseadas nos incidentes fechados. Essas pesquisas geralmente são focadas e com um número limitado de questões específicas em um período de tempo determinado e destinado a um usuário específico que abriu o incidente.

Um exemplo simples de questões pode incluir:

- Por favor, avalie a precisão da solução oferecida.
- Por favor, avalie a prontidão da solução oferecida.
- Por favor, avalie receptividade inicial do técnico com seu incidente.
- Por favor, avalie o profissionalismo do técnico de suporte que atendeu seu incidente.
- Por favor, avalie experiência geral acerca desse incidente.

Outros indicadores de pesquisa de satisfação devem incluir solicitações reincidentes ao serviço de Service Desk e a porcentagem de respostas das pesquisas. Se os clientes perceberem que suas respostas não são úteis, eles não responderão mais as pesquisas. Portanto, é fundamental adotar ações subseqüentes e comunicá-las amplamente para obter uma maior adesão e reconhecimento do trabalho.

A tabela abaixo é um exemplo de indicadores chave de desempenho (KPI) de um Service Desk:

Total de chamadas recebidas/mês		
Projetado	**Atual**	**Gap**
1500	1750	+250
Total de chamadas atendidas/mês		
Projetado	**Atual**	**Gap**
1470	1100	-370
Nível de satisfação		
Projetado	**Atual**	**Gap**
90%	72%	-18%
Pesquisas completas		
Projetado	**Atual**	**Gap**
2300	1980	-320
Tempo médio de atendimento (TMA)		
Projetado	**Atual**	**Gap**
2 min	6,3 min	-4,25
Chamadas abandonadas		
Projetado	**Atual**	**Gap**
125	373	-248
% de chamadas abandonadas		
Projetado	**Atual**	**Gap**
2%	13%	+11%

Segue abaixo sugestão de indicadores para esse quadrante.

Indicador	Perguntas-chave	Potenciais Fontes de Informação
Total de ligações recebidas	Total de ligações recebidas pelo DAC (Direcionador automático de chamadas)	DAC (Direcionador automático de chamadas)
Total de ligações atendidas	Total de ligações atendidas	DAC (Direcionador automático de chamadas)
Avaliação da Pesquisa de satisfação	Média das avaliações em um período de tempo determinado	Pesquisa de satisfação do cliente
Pesquisas completas	Total de pesquisas respondidas em um período	Pesquisa de satisfação do cliente
Tempo médio de atendimento (TMA)	TMA é o tempo entre o primeiro toque e o momento do desligamento	DAC (Direcionador automático de chamadas)
Chamadas abandonadas	Diferença entre o total de chamadas recebidas e o total de chamadas atendidas	Cálculo em relatórios
Percentual de chamadas abandonadas	Razão entre o total de chamadas abandonadas e o total de chamadas recebidas	Cálculo em relatórios
Solicitações solucionadas na primeira ligação	Solicitações solucionadas na primeira ligação	Software de controle de atendimento
Solicitações reincidentes	Solicitações reabertas em um período	Software de controle de atendimento
Solicitações escalonadas	Solicitações escalonadas em um período	Software de controle de atendimento
Percentual de solicitações solucionadas na primeira ligação	Razão entre o total de solicitações solucionadas na primeira ligação e o total de solicitações fechadas em um período de tempo	Cálculo em relatórios
Percentual de solicitações reincidentes	Razão entre o total de solicitações reabertas e o total solicitações fechadas em um período de tempo	Cálculo em relatórios
Percentual de solicitações escalonadas	Razão entre o total de solicitações escalonadas e o total solicitações fechadas em um período de tempo	Cálculo em relatórios
Tempo médio de resposta	Razão entre o tempo total de atendimentos e o total de solicitações fechadas em um período de tempo	Software de controle de atendimento
Tempo total de atendimento	Tempo total de atendimento desde seu início até seu encerramento	Software de controle de atendimento
Média de solicitações resolvidas / tempo decorrido (min)	Razão entre média de solicitações resolvidas / tempo decorrido (min) e total de solicitações solucionadas	Software de controle de atendimento

Quadrante 2: Perspectiva da satisfação do empregado

O quadrante “perspectiva de satisfação do empregado” deve ter igual importância e equivalência a com todos os demais quadrantes visto que a chave está no equilíbrio entre os mesmos.

Em qualquer organização de serviços, as pessoas que entregam os serviços são sem dúvida a “peça essencial” ou “matéria prima”, pois é a partir do conhecimento e do trabalho delas que os resultados são obtidos. Apesar disto, muitas organizações de serviços, tanto Service Desks internos quanto externos, não gerenciam propriamente ou mantém a satisfação de seus funcionários.

A satisfação dos funcionários ou colaboradores geralmente é medida através de pesquisas feitas pelo menos duas vezes ao ano com cada funcionário, pois permitem a comparação dos resultados e identificar melhorias ou insatisfações. Estas pesquisas não devem ser confundidas com as avaliações/revisões de performance dos funcionários.

Organizações que efetivamente gerenciam a satisfação dos funcionários não necessariamente pagam os salários mais altos do mercado. Normalmente, nas pesquisas de satisfação de funcionários, o item “Salário” está classificado em terceiro ou quarto lugar, e “Comunicação” e “Treinamento” têm classificação de maior importância para os funcionários. Os Service Desks bem gerenciados que podem compatibilizar as necessidades dos funcionários com um modelo de entrega efetivo de serviços se tornará o alvo empregador dos empregados do futuro.

Seguem abaixo alguns exemplos de indicadores chave de performance (KPI) de um Service Desk: rotatividade de funcionários, dias afastados por motivo de doença, dias/ horas de treinamento por ano, tempo para estudo....

Total de funcionários diretos		
Projetado	**Atual**	**Gap**
30	25	-5
% Satisfação de funcionário		
Projetado	**Atual**	**Gap**
87%	69%	-18%
No. rotatividade de funcionários		
Projetado	**Atual**	**Gap**
2	2	0
Horas de treinamento (FTE)		
Projetado	**Atual**	**Gap**
64	16	-48
No. de pesquisas (funcionários)		
Projetado	**Atual**	**Gap**
50	45	-5
Tempo para estudo (dias)		
Projetado	**Atual**	**Gap**
100	75	-25

* Alguma rotatividade de funcionários pode ser saudável, porém em excesso pode ter um impacto negativo significativo nas operações.
* O tempo médio total de treinamento para um funcionário do suporte a cliente pode variar de alguns meses a um ano ou mais.

Tornando-se um sucesso a implantação/satisfação dos funcionários, haverá um diferencial/vantagem:

✓ Redução de conflitos
✓ Aumento da motivação
✓ Time orientado

Alguns medidores de sucesso:

- Planos de carreira claramente definidos
- Treinamento de liderança para os líderes e supervisores
- Treinamento extenso/abrangente
- Tabela de salários equivalente ao mercado

Indicador	Definição	Potenciais Fontes de Informação
Número Total de funcionários diretos	= Funcionários tecnicos/Service Delivery	• Sistemas/Ferramentas de Recursos Humanos
Avaliação da satisfação dos funcionários	Avaliação da satisfação dos funcionários com base na pontuação das pesquisas	• Processo de pesquisa de satisfação dos funcionários
Número de rotatividades (diretos)	Número de funcionários diretos que vão para outras áreas dentro da mesma empresa ou que deixam a empresa	• Sistemas/Ferramentas de Recursos Humanos
Horas de treinamento	Devemos considerar a participação em todos os tipos de treinamento: em sala de aula, pela internet, na própria empresa ou outros treinamentos informais durante o período estipulado.	• Recursos Humanos, Sistemas de monitoramento ou Gerenciamento de incidentes
Média do número de horas de treinamento por funcionário	O cálculo é feito, dividindo o número total de horas pelo número de funcionários	• Necessidade de cálculo
Quantidade de avaliações de performance agendadas	Número total de avaliações de performance agendadas conforme período estipulado	• Sistemas/Ferramentas de Recursos Humanos
Quantidade de avaliações de performance finalizadas	Número total de avaliações de performance finalizadas conforme período estipulado	• Sistemas/Ferramentas de Recursos Humanos
Percentual de avaliações de performance agendadas e finalizadas	Percentual de avaliações de performance finalizadas conforme período estipulado dividido pelo número total de avaliações de performance agendadas dentro do meso período	• Necessidade de cálculo
Quantidade de pesquisas de funcionários	Número total de pesquisas de satisfação dos funcionários durante período estipulado	• Processo de pesquisa de satisfação dos funcionários

Resultados do Primeiro Trimestre de 2005						
Indicador	**Critério de Medição**	**Target interno**	**Média da Indústria**	**Janeiro**	**Fevereiro**	**Março**
Employee Satisfaction Rating		90%	85%	77%	67%	66%
Número de rotatividades (externo)		3	3	4	2	5
Número de rotatividades (Interno)		3	2	3	2	3
Número médio de horas de treinamento por funcionário		55	60	20	17	14
% de avaliações de performance finalizadas		100%	100%	75%	70%	73%

Quadrante 3 : Perspectiva Custo e Produtividade

O quadrante da perspectiva "Custo e Produtividade" é aquele que possui o maior número de métricas usualmente conhecidas pelos gestores de Service Desk, devido a concentrar as medições de desempenho mais tradicionais geralmente atreladas a custo.

Igualmente decorrente do maior grau de conhecimento e do impacto financeiro, as métricas deste quadrante são utilizadas como base de comparação entre diversas organizações para avaliar desempenho frente ao gasto realizado no serviço e as mais consideradas em **benchmarkings**. Praticamente toda organização de Service Desk possui um conjunto de métricas, indicadores tais como custo por incidente, custo por atendente, que são monitorados ao longo do tempo dentro e fora da organização para avaliar se o serviço é eficiente para o nível de custo contratado.

Também é considerado um quadrante que avalia a eficiência dos serviços tanto em relação ao custo quanto produtividade, onde normalmente muitas avaliações se concentram em virtude de que seus indicadores são mais utilizados ou aceitos entre as organizações acostumadas a avaliar exclusivamente esta perspectiva.

Tipicamente os indicadores deste quadrante avaliam se o nível de esforço está sendo adequado, se o volume de gasto é bem empregado, e se os dimensionamentos dos recursos são suficientes. Demonstra o grau da eficiência da estruturação dos processos da organização de Service Desk, demonstrando quanto de esforço é dedicado à realização das atividades frente ao custo desprendido para sua realização.

Essa avaliação não deverá ser feita de forma independente em relação as demais perspectivas, pois outros fatores podem distorcer o comparativo se for realizado diretamente pelos números obtidos. É o **mais objetivo** uma vez que a medição dos indicadores de custo produtividade de um Service Desk é a mais precisa dos indicadores entre os quatro quadrantes.

Apesar da falta de padronização de conceitos de medição que podem divergir entre organizações, já é chegou o momento da comunidade se juntar e acordar um conjunto de conceitos e metodologias de métricas de custo. Essa é a única maneira de tornar isso possível para termos "benchmarking" comparativos de qualidade. A padronização das métricas de custos deve permitir às organizações de suporte um maior entendimento de suas estruturas de custos e da eficiência operacional, bem como se posicionar comparativamente com outras organizações.

Esses indicadores devem poder responder questões típicas como:

- Estamos gastando pouco em infra-estrutura de suporte em relação à mão-de-obra?
- Nossos custos de suporte ao correio eletrônico são muito altos?

- Qual economia obteremos com a transformação do suporte de usuários por telefone para o auto-atendimento?
- Nossos custos são altos devido aos rateios corporativos transferidos - “overhead”?
- Quando podemos esperar retorno financeiro da introdução de novas ferramentas de suporte?
- Fazemos suporte 1.o nível, 2.o nível e 3.o nível e nosso custo unitário por incidente é superior a nossos concorrentes. Será que é entendido que nossos concorrentes somente oferecem 1.o nível. Ou, será que é entendido que o concorrente somente registra e encaminha chamados?

Possibilitar análises de custo e produtividade da organização de Service Desk, é a principal razão para a realização de cálculos de custos em termos de custo por unidade de trabalho ou serviço entregue (ex. por incidente). A métrica mais importante é o custo por incidente que deveria ser computado por canal de acesso (telefone, auto-atendimento, chat, e-mail, auto-correção, etc). Essa análise deveria ser dividida por produtos e serviços oferecidos.

Para a escolha dos indicadores chave de desempenho KPIs é importante se concentrar em 4 a 6 métricas que possam demonstrar uma visão geral quanto ao desempenho relacionado a custo e produtividade. Adicionalmente devem permitir uma avaliação de curto e longo prazo para que possam ser acompanhados ao longo do tempo além de poder ser empregados independente da localidade ou unidade organizacional.

Os KPI’s – Key Performance Indicators – devem permitir realizar comparativos com outras organizações para que o posicionamento competitivo seja avaliado.

Segue abaixo sugestão de indicadores para esse quadrante.

Indicador	Perguntas-chave	Potenciais Fontes de Informação
Usuários atendidos	Quantos usuários foram atendidos pelo Service Desk ao final do período medido?	✓ Sistema de controle dos chamados
SS - Solicitações de Serviço atendidas	Quantas solicitações de serviços registradas foram atendidas no período?	✓ Sistema de controle dos chamados
Custo unitário por Solicitação de Serviço	Qual é o custo total do Service Desk dividido pelo número de solicitações de serviço?	✓ Informações sobre os custos fixos e os custos variáveis ✓ Sistema de controle dos chamados
Horas trabalhadas em atendimento	Qual é o total de horas trabalhadas efetivamente registradas para atendimento das Solicitações de Serviço durante o período medido?	✓ Quantidade de horas registradas no sistema de controle de chamados / DAC – Direcionador de Chamadas
Média dê SS por usuário	Qual é a freqüência média de SS realizadas por usuário atendido?	✓ Cálculo sobre as informações do sistema de controle de chamados
Custo por usuário	Qual é o custo médio do Service Desk por usuário atendido no período?	✓ Informações sobre os custos fixos e os custos variáveis ✓ Sistema de controle dos chamados
Média de usuários atendidos por profissional	Qual é a quantidade média de usuários atendida por profissional de Service desk – FTE - Full Time Equivalent?	✓ Cálculos com informações do sistema de controle de chamados
SS atendidas por profissional	Qual é o número de Solicitações de Serviço atendidas por profissional do Service Desk – FTE	✓ Cálculos com informações do sistema de controle de chamados
FTE	Qual é o número de profissionais em tempo integral que atuam no Service Desk?	✓ Informações de RH e parceiros.
Horas de viagem	Qual é o número de horas alocadas pelo suporte que foram dedicadas a viagens.	✓ Sistema de RH, planilhas de apontamentos de horas ou sistemas de controle de chamados.
Horas de projeto	Qual é o número de horas alocadas pelo suporte que foram dedicadas a projetos?	✓ Sistema de RH, planilhas de apontamentos de horas ou sistemas de controle de chamados.
Horas totais	Qual é o número total de horas disponíveis do FTE do Service Desk?	✓ Calculado
Taxa de utilização (ACID)	Qual é o produto dos FTE pelos número de dias pagos x 8 dividido pelo número de horas totais.	✓ Calculado
Média de horas atendidas por SS	Qual é o total de horas de atendimento dividido pelo número total de SS do período medido? Expresso em minutos.	✓ Calculado
Custo por hora total	Qual é o custo total dividido pelas horas totais do período medido?	✓ Calculado
Dias pagos	Qual é o número de dias pagos incluindo sábados, domingos e feriados.	✓ Sistema de RH, planilhas de apontamentos de horas ou sistemas de controle de chamados.
Tempo não disponível	Qual é o tempo relativo a feriados, férias, descanso, treinamentos e outros	✓ Sistema de RH, planilhas de apontamentos de horas ou sistemas de controle de chamados.
Taxa de utilização líquida	Calculado exatamente como o ACID porém excluindo o tempo não disponível.	✓ Calculado
Custos totais	Quais são os custos totais incluindo custos indiretos e corporativos de rateios?	✓ Sistemas de Contabilidade Gerencial por Centros de Custos
Custo total por FTE	Quais são os custos totais por FTE para o período avaliado.	✓ Sistemas de Contabilidade Gerencial por Centros de Custos

Quadrante 4: Perspectiva de Maturidade Organizacional

Dentre todos os quatro quadrantes, aquele referente à **maturidade organizacional** é seguramente o mais estratégico e o mais subjetivo.

Consideramos o **mais estratégico**, pois a maturidade organizacional influencia e é diretamente influenciada pelos demais quadrantes: se de um lado, permite maximizar a satisfação dos clientes e dos empregados, bem como a otimização da estrutura de custos, de outro reflete o desempenho destes três quadrantes. E é o **mais subjetivo** uma vez que a medição dos indicadores da maturidade de um Service Desk tende a ser menos precisa do que a dos indicadores referentes aos outros três quadrantes: afinal, depende mais do bom senso e da ponderação individual do que de um cronômetro ou de um sistema de telefonia. Além disso, o próprio estabelecimento dos objetivos a serem atingidos ("targets") também dependerá, em grande medida, da subjetividade do gestor do Service Desk.

Segue uma relação de importantes **indicadores do grau de maturidade organizacional** de um Service Desk:

Visibilidade do Suporte executivo (Score no "HDI SSC Self Assessment")		
Projetado	**Atual**	**Gap**
70	60	-10
Tempo para resolução das lacunas de conhecimento (# dias)		
Projetado	**Atual**	**Gap**
4	7	-3
Tempo de proficiência dos novos profissionais (# dias)		
Projetado	**Atual**	**Gap**
27	32	+5
Tempo de proficiência em novos produtos (# dias)		
Projetado	**Atual**	**Gap**
12	14	+2
Flexibilidade do custo (Escala de 1 a 10)		
Projetado	**Atual**	**Gap**
8	7	-1
Diversidade (Escala de 1 a 10)		
Projetado	**Atual**	**Gap**
6	5	-1
Eliminação do trabalho que não agrega valor (Escala de 1 a 10)		
Projetado	**Atual**	**Gap**
8	6	-2
Formalização dos Processos de TI (Escala de 1 a 10)		
Projetado	**Atual**	**Gap**
8	7	-1
Certificação do Service Desk (Score no "HDI SSC Self Assessment")		
Projetado	**Atual**	**Gap**
85	70	-15

Definimos abaixo, de forma sucinta, cada um dos indicadores chave de desempenho (ou KPIs) relacionados na tabela acima.

1. **Visibilidade do Suporte executivo**: grau de influência que o executivo do Service Desk exerce sobre a liderança da empresa; contribuição efetiva do executivo no sentido de aumentar a visibilidade do Service Desk entre as diversas áreas da empresa, assim como de difundir a idéia de que o Service Desk é um valioso parceiro de negócios.

2. **Tempo para resolução das lacunas de conhecimento ("knowledge gaps"):** quando novos erros são identificados, qual o tempo necessário para que o problema e a solução sejam documentados; tempo médio que leva até que estas informações fiquem disponíveis para os analistas de suporte, bem como para os usuários finais.

3. **Tempo de proficiência dos novos profissionais:** tempo médio necessário para que os novos empregados se tornem efetivamente produtivos.

4. **Tempo de proficiência em novos produtos:** tempo médio necessário para que o Service Desk se torne proficiente no suporte a novos produtos.

5. **Flexibilidade do custo:** agilidade da organização do Service Desk no sentido de adaptar a sua estrutura de custos (para cima ou para baixo) às variações do volume de trabalho. Depende, entre outros fatores, da proporção entre os custos fixos e os custos variáveis.

6. **Diversidade:** diversidade cultural e racial encontrada na força de trabalho do Service Desk. Caso a organização tenha uma força de trabalho global, é desejável que os seus integrantes estejam cientes das peculiaridades culturais referentes a cada uma das diversas localidades.

7. **Eliminação do trabalho que não agrega valor**: as gerências de problema e de mudança devem ser efetivas no sentido de eliminar o trabalho que não agrega valor. A organização deve ser capaz de calcular sistematicamente o valor da redução dos custos decorrentes da identificação e da eliminação de erros. Convém ressaltar que, devido à própria natureza de sua atividade, a gerência de problemas do Service Desk pode ser útil não somente para corrigir os seus próprios desvios, mas também, e principalmente, para aprimorar muitos dos processos da organização como um todo.

8. **Formalização dos Processos de TI:** grau de integração entre os processos de suporte do Service Desk com os processos das demais áreas de TI da empresa. Existência de indicadores que permitam acompanhar o grau de integração entre estes processos.

9. **Certificação do Service Desk:** capacidade da organização em ter os seus processos certificados por programas como o HDI SCC, ITIL, CMMI ou o Malcolm Baldridge; caso já tenha sido certificada, é preciso verificar o “score” obtido.

Para cada um dos KPIs vistos acima devem ser associadas perguntas que serão fundamentais para o estabelecimento das metas, bem como para o cálculo dos resultados atingidos. A tabela abaixo associa perguntas-chave a cada um dos indicadores definidos, bem como identifica potenciais fontes de informação:

Indicador	Perguntas-chave	Potenciais Fontes de Informação
Visibilidade do Suporte executivo	O executivo do Service Desk contribui efetivamente para aumentar a visibilidade do Service Desk entre as diversas áreas da empresa? Ele promove a idéia de que o Service Desk é um valioso parceiro de negócios?	✓ Quantidade de vezes em que o Service Desk é mencionado no material de marketing e de vendas. ✓ Quantidade de vezes em que o Service Desk foi mencionado no "house organ" da empresa. ✓ Quantidade de vezes em que o executivo do Service Desk esteve presente no "board" da empresa
Tempo para resolução das lacunas de conhecimento	Quando novos erros são identificados, quantos dias são necessários para que o problema e a solução sejam documentados? Quantos dias decorrem até que estas informações fiquem disponíveis para os analistas de suporte, bem como para os usuários finais?	✓ Calculo do número médio de dias necessários para a resolução das lacunas por meio de um sistema automatizado de gestão do conhecimento
Tempo de proficiência dos novos profissionais	Quantos dias são necessários para que os novos empregados se tornem efetivamente produtivos?	✓ Número de dias decorridos desde a contratação do novo recurso até que ele demonstre efetiva proficiência oral e escrita ✓ Monitoração dos chamados
Tempo de proficiência em novos produtos	Quantos dias são necessários para que o Service Desk se torne proficiente no suporte a novos produtos?	✓ Número de módulos incluídos nos programas de treinamento referente a novos produtos ✓ Quantidade de horas dos cursos focados em novos produtos ✓ Número de profissionais aprovados em certificações na primeira tentativa.
Flexibilidade do custo	Qual a agilidade da organização do Service Desk no sentido de adaptar a sua estrutura de custos (para cima ou para baixo) às variações do volume de trabalho?	✓ Proporção entre os custos fixos e os custos variáveis ✓ Existência de mecanismo capaz de monitorar os custos em bases diárias
Diversidade	Existe diversidade cultural e racial na força de trabalho do Service Desk?	✓ Quantidade de horas dedicadas à difusão das questões associadas à diversidade ✓ Quantidade de profissionais incluídos em alguns dos grupos de diversidade em relação ao total de profissionais do Service Desk
Eliminação do trabalho que não agrega valor	A organização calcula sistematicamente o valor da redução dos custos decorrentes da identificação e da eliminação de erros?	✓ Quantidade de novos procedimentos de gerência de problemas que foram implementados: na semana, no mês e no trimestre; ✓ Quantidade de novos procedimentos de gerência de mudança que foram implementados: na semana, no mês e no trimestre; ✓ Quantidade de iniciativas identificadas que geraram redução de custo: na semana, no mês e no trimestre.
Formalização dos Processos de TI	Existem indicadores que permitam acompanhar o grau de integração entre estes processos?	✓ Quantidade de novos procedimentos desenvolvidos e compartilhados entre o Service Desk e as demais áreas de TI: na semana, no mês e no trimestre ✓ Quantidade de reuniões formais entre o Service Desk e as demais gerências de TI
Certificação do Service Desk	O quão preparada está a organização para ter os seus processos certificados por programas como o HDI SCC, ITIL, CMMI ou o Malcolm Baldridge? Caso já tenha sido certificada, qual o "score" obtido?	✓ Score obtido ✓ Número de dias dedicado à obtenção de 100% de aderência

Por fim, para cada um dos indicadores – e com base nas perguntas-chave associadas a cada um deles - devem ser estabelecidos e/ou calculados: (a) os critérios e a escala de medição, (b) os objetivos a serem atingidos, (c) os valores médios atingidos pela indústria e (d) os resultados alcançados pelo Service Desk em cada um dos períodos de medição. O relatório abaixo é um exemplo de como estas informações podem ser consolidadas e apresentadas:

Resultados do Primeiro Trimestre de 2005						
Indicador	**Critério de Medição**	**Target interno**	**Média da Indústria**	**Janeiro**	**Fevereiro**	**Março**
Visibilidade do Suporte executivo	Score obtido no "HDI SSC Self Assessment"	70	70	60	60	60
Tempo para resolução das lacunas de conhecimento	# Dias	4	5	9	8	7
Tempo de proficiência dos novos profissionais	# Dias	27	30	35	33	32
Tempo de proficiência em novos produtos	# Dias	12	15	15	14	14
Flexibilidade do custo	Escala de 1 a 10	8	7	6	6	7
Diversidade	Escala de 1 a 10	6	6	4	4	5
Eliminação do trabalho que não agrega valor	Escala de 1 a 10	8	8	6	6	6
Formalização dos Processos de TI	Escala de 1 a 10	8	7	6	6	7
Certificação do Service Desk	Score obtido no "HDI SSC Self Assessment"	85	80	n/a	n/a	70

Conclusão

A responsabilidade da organização de “Service Desk” sobre a qualidade da gestão dos seus serviços aumentou com a exigência de um maior alinhamento à estratégia e objetivos da organização em que se insere. Sendo assim, os métodos antigos de simplesmente reunir medições disponibilizadas pelos sistemas de controle de chamados em apresentações de planilhas de dados devem ser substituídos por modelos de desempenho que empregam indicadores chave de desempenho KPIs que tenham um significado e uma perspectiva para tomada de ações.

O conceito de BSC – Balanced Scorecard é a evolução mais avançada da captura e uso de métricas porque alinha as medições de desempenho à estratégia assegurando um alinhamento de ações e resultados em todos os níveis da organização.

Através de diversas pesquisas, muitas empresas que já adotaram os conceitos do BSC como modelo de indicadores para apoiar sua gestão de negócios no dia a dia conseguiram provar que os resultados obtidos com os esforços contribuem para atingir as metas estratégicas da empresa. Essas empresas se destacaram positivamente sobre as demais organizações que não adotaram uma sistemática de acompanhamento de desempenho através de indicadores balanceados.

Porém é preciso estar atento aos Fatores Críticos de Sucesso que uma implementação destas requer e evitando alguns percalços, tais como:

- Falta de comprometimento da alta direção;
- Envolvimento de poucas pessoas;
- Encastelamento somente no topo ou base da organização;
- Processos de desenvolvimento muito longos e como projeto de mensuração de ocasião única.

Certamente quando bem implementado, a tendência neste tipo de programa é alinhar a linguagem e o objetivo entre as unidades organizacionais. Desta forma, as idéias da equipe de Service Desk passam a ser mais bem discutidas e flexibilizadas, para que se tornem viáveis de ser implementadas, muitas vezes minimizando a complexidade da tecnologia envolvida, os custos e os prazos exigidos.

Portanto, a área de Service Desk nas organizações, deve entender a estratégia de negócio da empresa e adaptar tecnologia, sistemas e infra-estrutura a serviço dos objetivos globais, gerando resultados facilmente medidos, monitorados e entendido por todos.